

Insight



Supply Chain Finance: une collaboration qui engendre une liberté financière

Supply Chain Finance est une solution moderne de financement qui cible l'achat de marchandises et donne la priorité aux relations d'affaires entre une entreprise et ses fournisseurs. Avec Supply Chain Finance, l'acheteur offre à ses fournisseurs une possibilité de financement attrayante supplémentaire dont profitent les deux partenaires.

Interdépendances internationales croissantes

Rares sont ceux qui nieront que les dépendances ont significativement augmenté ces dernières années dans le commerce international. Désormais, le terme emprunté au monde virtuel du «village mondial» est également valable pour le monde économique réel.

Si un tailleur achetait autrefois ses fils, ses boutons et ses tissus sur le marché local et régional, s'il faisait fabriquer ses outils par le forgeron local et produisait et vendait ses vêtements dans sa localité, ces processus ont aujourd'hui lieu aux quatre coins du monde. Les tissus s'achètent au Bangladesh, en Inde ou dans un autre pays, ils se coupent et s'impriment en Indonésie, et sont finalisés en Chine avec des boutons pakistanais sur des machines suisses et allemandes, si bien que le produit final, une chemise ou un chemisier, par exemple, peut être vendu dans une boutique à la Bahnhofstrasse à Zurich ou en face de Times Square à New York. Sans parler de la fourniture et la fabrication des matières de base (tissus, boutons, etc.).

Il est évident qu'une spécialisation et une répartition des différentes étapes de fabrication apportent des avantages à toutes les parties.

D'un côté, les produits intermédiaires et finaux peuvent être produits à des conditions plus avantageuses, ce qui signifie des prix réduits pour les consommateurs et des marges plus importantes pour les vendeurs, et permet aux fabricants ainsi qu'aux sous-traitants de percevoir une part des gains. De l'autre, la

forte spécialisation présente également des inconvénients, parmi lesquels on peut citer la complexité accrue, les systèmes juridiques différents ainsi que la transparence limitée.

«Rares sont ceux qui nieront que les dépendances ont significativement augmenté ces dernières années dans le commerce international.»

Origine et importance de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

La gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management) trouve ses origines dans le début des années 1980 et a été forgé dans le monde anglo-saxon. En s'appuyant sur la chaîne de création de valeur de Michael E. Porter, les entreprises industrielles, notamment aux Etats-Unis, ont cherché de nouvelles possibilités de maximiser leurs bénéfices. Contrairement à la gestion d'entreprise, la gestion de la chaîne d'approvisionnement ne concerne pas le système «entreprise», mais plutôt la chaîne d'approvisionnement du fournisseur au client final.

La Suisse a également joué un rôle essentiel dans les débuts de la gestion de la chaîne d'approvisionnement: avec l'aide d'un consultant externe, Landis & Gyr (Zoug) a été la première société à mettre cette approche en pratique en premier dans le cadre d'un projet réalisé en 1981.

Risques pour les partenaires commerciaux

Si le tailleur du siècle dernier pouvait encore contrôler personnellement la qualité du tissu, il faut aujourd'hui composer d'une part avec la confiance et, d'autre part, avec une couverture et une réduction des risques. La confiance se gagne en travaillant avec des fournisseurs qui ont fait leurs preuves par le passé. Une manière de réduire les risques ou, au moins, de limiter les dommages, consiste à régler les marchandises après livraison et vérification de celles-ci. L'acheteur est cependant confronté à un risque accru de non-disponibilité de son fournisseur pour des commandes ultérieures en raison de problèmes de liquidités.

Alternative aux solutions de couverture et de financement traditionnelles

Le crédit documentaire est une solution de financement traditionnelle éprouvée qui couvre les besoins des deux parties impliquées en matière de sécurité dans le sens d'une opération donnant-donnant. Néanmoins, elle oblige fréquemment le fournisseur à préfinancer la production et le produit longtemps à l'avance. De plus, un crédit documentaire engendre de l'administration et des frais pour l'acheteur et pour le fournisseur.

Ces dernières années, ces inconvénients ont mené à l'apparition de nouvelles solutions de financement sur le marché. Depuis longtemps, de grands établissements financiers proposent une autre solution appelée «Supply Chain Finance», «Confirming®» ou encore «Reverse Factoring», qui renforce les relations entre l'acheteur et le fournisseur.

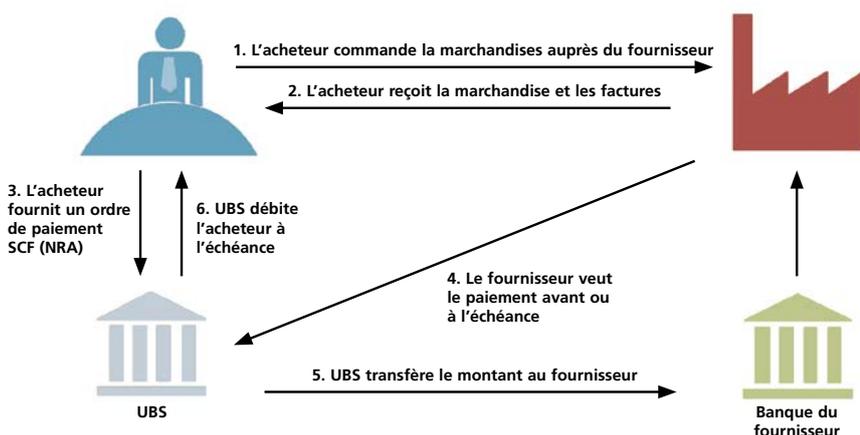
Supply Chain Finance ne remplace ni l'ordre de paiement classique, ni le crédit documentaire traditionnel. Au contraire,

cette solution complète l'offre existante et présente des avantages aussi bien pour les acheteurs que pour les fournisseurs. La possibilité pour l'acheteur de demander des délais de paiement plus longs améliore ainsi ses liquidités et réduit ses risques par rapport à la qualité des produits. La solution offre au fournisseur un accès à des capitaux supplémentaires, qu'il peut obtenir, au besoin, à des conditions avantageuses, ce qui lui permet de réduire ses délais de paiement.

Supply Chain Finance permet de combler une lacune dans les discussions relatives aux possibilités de financement tout au long de la chaîne de création de valeur. Jusqu'à présent, l'accent était principalement mis sur le produit ou la prestation de service à proprement parler, autrement dit, sur l'activité de base originelle. En revanche, on ne tenait pas compte des transactions de valeurs qui étaient couvertes par des solutions de financement existantes. Mais avec la mondialisation croissante de l'achat de composants de produits, celles-ci prennent de plus en plus d'importance.

Supply Chain Finance: une solution avantageuse pour les deux partenaires commerciaux

L'avantage de Supply Chain Finance réside dans le fait que le fournisseur profite de la solvabilité de l'acheteur. Ce dernier envoie l'ordre de paiement à sa banque sous la forme d'une promesse de paiement irrévocable (NRA – Non Revocable Accept). La banque propose au fournisseur de régler la facture, qu'elle soit exigible sous 30 ou 90 jours. Si le fournisseur décide d'accepter l'offre immédiatement ou ultérieurement, il se voit crédité un montant escompté correspondant à la valeur actualisée du montant de la facture. Néanmoins, ce calcul ne se base pas sur la solvabilité du fournisseur, comme de coutume dans les



Exemple

Le groupe Exampi distribue des appareils électroménagers dans l'espace européen via un réseau de magasins spécialisés. Basée dans le canton de Bâle-Campagne, Exampi-Handels SA achète les produits pour ses filiales en Europe. Les appareils électriques sont majoritairement fabriqués en Asie. Exampi-Handels SA peut ainsi commander de gros volumes; seuls les emballages et les modes d'emploi sont adaptés à chaque pays. Jusqu'à présent, certains de ses fournisseurs fiables avaient les plus grandes difficultés à financer la période nécessaire pour l'achat des matières premières et produits semi-finis, la fabrication et le transport jusqu'à la date de la livraison, incluant un délai de paiement de 30 jours. Et des difficultés de trésorerie menaçaient la pérennité des fournisseurs en cas de commandes particulièrement importantes.

Pour Exampi-Handels SA, il est capital de collaborer à long terme avec des fournisseurs satisfaisant à ses critères de qualité, car changer de sous-traitants n'est pas un gage de réussite à la première commande, engendre d'importants frais et

génère des ruptures dans la gamme de produits.

Depuis que l'entreprise recourt à Supply Chain Finance, elle a résolu ce problème. De plus, elle peut ainsi préserver ses fonds de roulement, étant donné que les fournisseurs sont désormais prêts à garantir des délais de paiement plus longs.

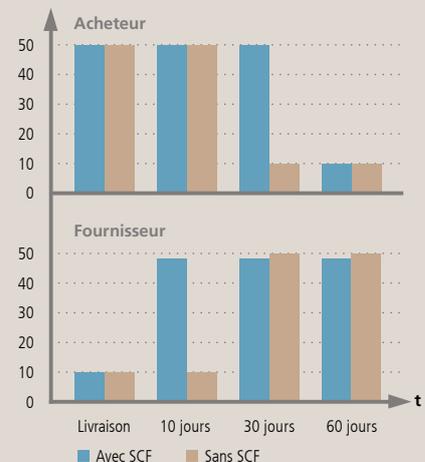
- Achat de 10 000 réfrigérateurs et congélateurs à un prix moyen de EUR 400.00. Montant total de l'achat: EUR 4 mio. Délai de paiement jusqu'à présent 30 jours après livraison, désormais 60 jours.
- Le groupe Exampi bénéficie de taux d'intérêt de 3% (exemple).
- Actuellement, le taux Libor à trois mois est de 1%.
- Electronics Limited (Changzhou) opte pour un paiement dès 10 jours, c'est-à-dire 50 jours avant le délai de paiement.
- Coûts pour le fournisseur: montant escompté de la facture en cas de paiement 10 jours après la livraison: $EUR\ 4\ 000\ 000 - ([3\% + 1\%] * [50\ \text{jours} / 360\ \text{jours}] * 4\ 000\ 000) = EUR\ 3\ 977\ 777.80. \rightarrow EUR\ 22\ 222.20$

- Influence sur les fonds de roulement: *Pour l'acheteur* – le montant total de la facture de EUR 4 millions est débité non pas 30 jours, mais 60 jours après la livraison.

Pour le vendeur – comme le vendeur est payé à l'avance, il peut disposer de EUR 3,97 millions 20 jours plus tôt, soit 10 jours après la livraison.

Supply Chain Finance UBS: Avantages économiques

Fonds de roulement



opérations de crédit, mais sur celle de l'acheteur. Ainsi, si le fournisseur dispose d'une solvabilité moins bonne que l'acheteur ou s'il évolue dans un contexte de taux plus élevé que l'acheteur, il peut malgré tout accéder à des capitaux supplémentaires et avantageux.

Naturellement, on peut se demander ce qui peut inciter l'acheteur à proposer une telle solution et quels sont ses avantages. C'est très simple: parce qu'il n'est débité qu'au moment de l'échéance de la facture. Même si le fournisseur est payé 70 jours avant l'échéance, par exemple, l'acheteur n'est débité que 70 jours plus tard. Il a ainsi la possibilité de travailler avec ses capitaux pendant cette période. De plus, il peut prolonger les délais de paiement convenus avec ses fournisseurs, et proposer ainsi une offre correcte d'achat. En fin de compte, c'est le fournisseur qui détermine la date de paiement: s'il ne demande pas de paiement anticipé, l'argent lui est transféré à l'échéance et sans frais.

Importance internationale et nationale

Supply Chain Finance est une solution de financement appréciée notamment dans le commerce international, et plus précisément dans les activités d'importation. L'une des raisons réside dans la différence, souvent significative, entre les taux d'intérêt et les frais d'obtention de capitaux de la Suisse et du pays du fournisseur. Par exemple, la différence entre les taux directeurs suisses et chinois est de non moins de 5%. A cela s'ajoute le fait que souvent, le fournisseur a une solvabilité inférieure à celle de l'acheteur, voire n'a aucun accès à des possibilités de financement. L'attrait de Supply Chain Finance dans l'environnement international est donc d'autant plus grand.

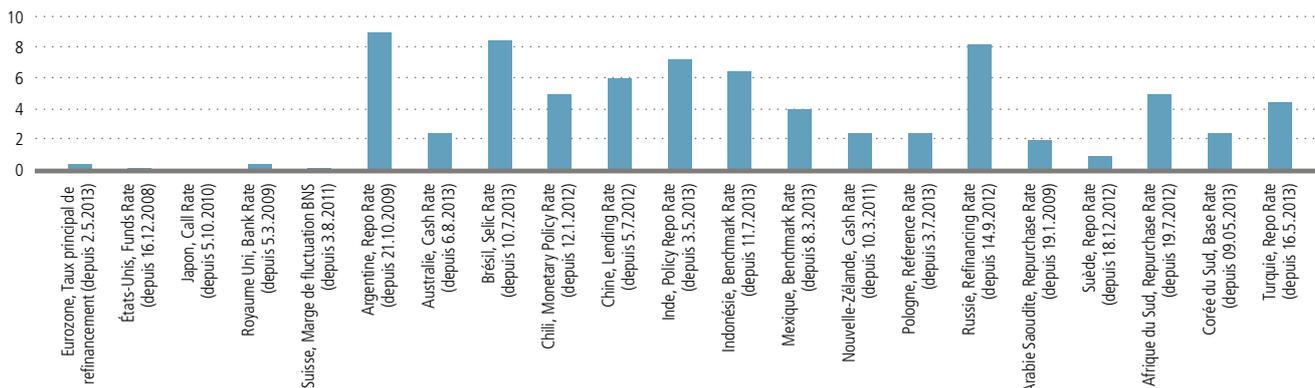
Dans les affaires nationales, Supply Chain Finance est plus rarement utilisé, principalement pour les trois raisons suivantes: premièrement, le produit est encore peu connu et est proposé par un petit nombre de banques seulement;

deuxièmement, les délais de paiement de 30 jours sont depuis longtemps une condition standard en Suisse et sont tout à fait supportables, et, troisièmement, l'argument des conditions de taux d'intérêt avantageuses devient souvent caduc dans ce cas, car les partenaires disposent d'une solvabilité équivalente et la différence géographique est inexistante ou, tout au plus, minimale. Il est toutefois probable que cette forme flexible de règlement des factures s'impose également en Suisse dans un avenir proche, et ce, pour les raisons suivantes:

- Les fournisseurs opérant à l'international recevront des offres toujours plus nombreuses de règlement anticipé de la part de la banque d'un partenaire étranger.
- Dans les affaires nationales, les acheteurs de marchandises imposent des délais de paiement toujours plus longs, et les fournisseurs accordent davantage d'importance au «financement des prestations fournies» et aux «délais de paiement».

Taux directeurs par pays

en %



Des études attestent que les habitudes de paiement des entreprises suisses se dégradent depuis des années. Elles font par exemple observer le point suivant: «En Suisse, les factures étaient réglées en 2012 avec un retard moyen de 12 jours. Cela signifie concrètement qu'il faut en moyenne 42 jours pour qu'une facture émise à 30 jours soit payée. En 2011, le retard de paiement s'élevait en moyenne à 11 jours.»¹ Les solutions Supply Chain Finance contrebalancent cette évolution de manière optimale en proposant aux acheteurs des délais de paiement plus longs et en offrant aux fournisseurs la possibilité de recevoir l'argent à temps voire à l'avance.

Conditions nécessaires pour la réussite de Supply Chain Finance

Pour que Supply Chain Finance constitue une solution équilibrée pour les acheteurs comme pour les fournisseurs, pour qu'elle n'avantage aucune des parties impliquées de manière disproportionnée tandis que l'autre doit supporter plus de risques, certaines conditions doivent être remplies.

Outre des paramètres évidents, tels que la marge d'escompte et la nécessité d'appliquer la période de financement effective pour le calcul de la marge, il existe d'autres facteurs importants qui ne sont pas immédiatement identifiables, mais sont engendrés par le système.

- La solution doit permettre aux acheteurs comme aux fournisseurs de travailler majoritairement sur des supports électroniques: le traitement de commandes envoyées par fax ou par courrier engendre l'application

de frais supplémentaires. L'utilisation de canaux électroniques, comme l'e-Banking, permet de supprimer ces frais.

- Autre condition essentielle: l'établissement financier qui fait figure d'intermédiaire entre l'acheteur et le fournisseur doit proposer un service notifier (fonction d'alerte automatique). Pour les fournisseurs en particulier, il est impensable de vérifier régulièrement la disponibilité d'offres éventuelles de financement.
- La solution ne doit pas influencer les relations bancaires existantes du fournisseur. Il doit pouvoir conserver les relations qu'il entretient avec sa banque et l'offre Supply Chain Finance ne doit pas affecter ses lignes de crédit existantes. Si l'acheteur exigeait l'ouverture d'un compte auprès de sa propre banque, il en résulterait des dépenses et des frais supplémentaires à la charge du fournisseur, ce qui serait contraire à l'idée initiale de Supply Chain Finance.
- En fin de compte, il est essentiel que les deux partenaires, acheteur et fournisseur, aient à tout moment le contrôle de leurs transactions. Un «ordre permanent» du côté du fournisseur, prévoyant automatiquement le règlement immédiat des factures entrantes, avantagerait uniquement la banque proposant cette offre. D'une

part, le fournisseur doit pouvoir être libre de choisir au cas par cas s'il veut demander des capitaux et opter pour un paiement à l'avance. En cas d'excédent de liquidités, cette solution lui coûterait en effet de l'argent sans générer de plus-value. D'autre part, l'acheteur doit pouvoir décider lui-même à tout moment d'imposer une date de paiement anticipé. C'est pour lui le seul moyen de s'assurer qu'il paye uniquement lorsqu'il est convaincu de la qualité de la livraison.

Si ces conditions sont remplies, une solution Supply Chain Finance peut contribuer de manière déterminante au renforcement de la chaîne de valeur ainsi qu'à l'établissement d'une relation stable et durable entre l'acheteur et le fournisseur.



Beni Hugenschmidt

Responsable Receivables Finance
Tél. +41-44-237 43 59
benedikt.hugenschmidt@ubs.com

UBS Supply Chain Finance

Avec UBS Supply Chain Finance, notre division Receivables Finance vous propose une nouvelle solution de financement prévoyant la possibilité de paiement des factures avant l'échéance. Vous trouverez de plus amples informations sur cette solution sur notre

site Internet www.ubs.com/supply-chainfinance et dans les documents qui y sont proposés.

Beni Hugenschmidt se tient à votre disposition à tout moment pour un entretien-conseil.

¹ <http://www.intrum.com/ch/fr/avez-vous-recu-de-la-correspondance/C chiffres-et-faits/Retard-de-paiement>



Nouveau partenariat entre UBS et Cleantech Switzerland

UBS soutient Cleantech Switzerland, la plateforme d'exportation officielle pour l'économie Cleantech suisse. La banque s'engage en tant que partenaire officiel pour les services financiers internationaux et apporte ainsi une contribution à l'objectif de Cleantech Switzerland, qui est de faciliter l'accès aux marchés cleantech concernés aux quatre coins du monde au moyen d'informations, de services et de contacts et d'accroître ainsi leurs exportations ainsi que leur visibilité sur ces marchés. Son réseau mondial permet à Cleantech Switzerland de transmettre de précieuses informations sur des opportunités de projets et des événements et d'établir des contacts avec des partenaires d'affaires potentiels.

UBS Corporate Cash Management News

La nouvelle newsletter «UBS Corporate Cash Management News» offre aux entreprises opérant à l'international une information actuelle par e-mail sur les thèmes de la gestion de trésorerie, des opérations de paiement et des e-solutions. Pour commander «Corporate Cash Management News», cliquer ici: http://www.ubs.com/ch/fr/swissbank/business_banking/enewsletter_corporates/newsletterabo.html

UBS Export Forum – mardi 28 janvier 2014

L'Export Forum 2014 aura lieu le 28 janvier 2014 dans le ConventionPoint à Zurich. Nous sommes heureux d'organiser cet événement traditionnel l'an prochain dans le cadre de notre nouveau partenariat avec Cleantech Switzerland.

Euromoney Award 2013

Le magazine financier Euromoney a élu UBS «Best Domestic Cash Manager Switzerland» de l'année 2013. Comme en 2011 et 2012, la banque est une nouvelle fois arrivée en tête du sondage réalisé auprès des managers et directeurs financiers des entreprises suisses: www.ubs.com/cashmanagement et www.ubs.com/awards

Votre avis nous intéresse

Afin qu'Insight continue de vous informer sur des thèmes spécifiques captivants, nous aimerions connaître votre avis et vos suggestions sur cette publication. Partagez vos idées et parlez-nous des thèmes qui vous intéressent, que ce soit sur des évolutions, des produits ou des marchés régionaux. Votre avis nous intéresse. Merci beaucoup pour votre réponse à:

sh-Insight@ubs.com

La présente publication a été établie à titre purement informatif et ne constitue en aucun cas une proposition, une offre ou une incitation à produire une offre. Veuillez noter qu'UBS se réserve le droit de modifier ses prestations, ses produits et ses prix à tout moment et sans préavis. Certains produits et services font l'objet de restrictions juridiques et ne peuvent donc être offerts sans limitation au niveau international. Avant de prendre une décision, faites appel à un conseiller professionnel. Cette publication n'est pas destinée à être distribuée au-delà des frontières suisses. La reproduction totale ou partielle sans autorisation d'UBS est interdite.

© UBS 2013. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.